

 Point of View | September 2025

# Hypergrowth in Deutschlands Infrastruktur

Welche 8 Werthebel jetzt über  
Erfolg entscheiden



Kienbaum





# Einleitung

Deutschlands Infrastruktur steht vor einer Wachstumsphase, wie sie das Land seit Jahrzehnten nicht erlebt hat. Staatliche und private Investitionen in Milliardenhöhe schaffen die Grundlage für zweistellige, teils hyper-exponentielle Wachstumsraten. Doch Geld allein garantiert keinen Erfolg – entscheidend ist, ob Unternehmen ihr Geschäftsmodell, ihre Strukturen und ihre Kultur jetzt konsequent auf Geschwindigkeit, Skalierung und Umsetzung ausrichten.

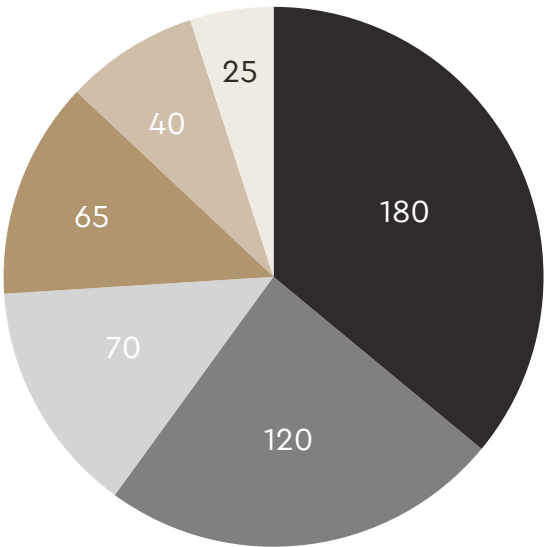
Das Kienbaum Hypergrowth Readiness Framework zeigt, wie Organisationen Wachstumschancen nutzen, ohne in „Wachstumsschmerzen“ zu geraten: von klarem Execution-Fokus über gezielten Talentaufbau bis hin zu digitaler Skalierung und M&A-Exzellenz. Wer diese Hebel frühzeitig betätigt, kann nicht nur vom Aufschwung profitieren – sondern ihn aktiv mitgestalten.

# Aufbruch

Deutschland steht am Beginn eines infrastrukturellen Aufbruchs, wie ihn das Land seit Jahrzehnten nicht mehr erlebt hat. Mit dem jüngst verabschiedeten Infrastrukturpaket der Bundesregierung werden in den

kommenden zwölf Jahren rund 500 Milliarden Euro an staatlichen Mitteln in Verkehrswege, Energieinfrastruktur, digitale Netze und Verteidigung investiert.

## Aufteilung der Investitionen (mrd. €)



| Investitionsbereich       | Volumen    | Beispiel Projekte                                                                   |
|---------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ● Verteidigung            | 180 mrd. € | Luftabwehrsysteme, schwere Transporthub-schrauber, Cyber-Kommando, Satelliten       |
| ● Nationale Infrastruktur | 120 mrd. € | Schienenausbau, Brückensanierungen, Kita-Ausbau, Schulmodernisierung, Krankenhäuser |
| ● Klima & Energie         | 70 mrd. €  | 5G-/6G-Netze, Glasfaser-Ausbau, Verwaltungs-digitalisierung, Cyberabwehr            |
| ● Digitalisierung         | 65 mrd. €  | Wasserstoff-Leitungsnetz, Gebäudesanierung, CCS-Projekte, erneuerbare Energien      |
| ● Logistik & Reserven     | 40 mrd. €  | Notstromreserven, strategische Rohstofflager, Katastrophenschutz, Logistikzentren   |
| ○ EU/PESCO-Kooperationen  | 25 mrd. €  | Europäische Rüstungsprojekte, Satelliten-kommunikation, gemeinsame Logistikzentren  |

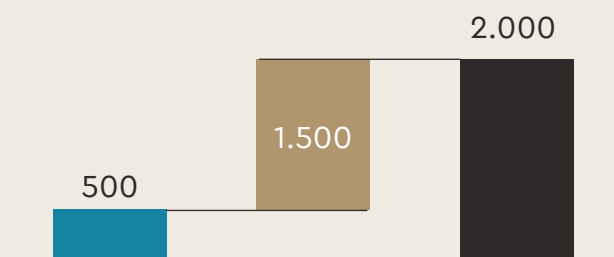
Quellen: Financial Times; Bundesregierung; Bundeswehr; DIHK; BSI; BMWK

# Investitionen

Zusätzlich stehen erhebliche Investitionen aus der Privatwirtschaft bereit: National hat „Made for Germany“, eine Allianz aus über 61 Unternehmen – darunter u.a. Airbus, Allianz, Deutsche Bank, Siemens, SAP – ein Investitionsprogramm in Höhe von 631 Milliarden Euro angekündigt, wovon ein dreistelliger Betrag in Neuinvestitionen fließen soll. Und auch international stehen Investoren – von globalen Infrastrukturfonds bis hin zu Staatsfonds aus dem Nahen Osten – bereit, ihre Mittel in die Modernisierung von Deutschlands Infrastruktur zu lenken. Cord von Lewinski, Chef der DACH-Region bei Macquarie Asset Management, bringt das Ziel auf den

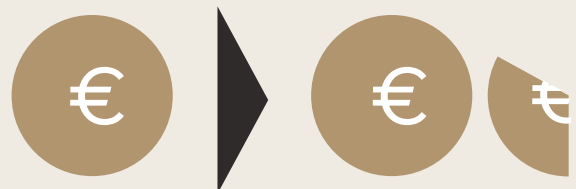
Punkt: „Internationale Investoren könnten nach Deutschland gelockt werden, wodurch sich das Investitionsvolumen erheblich steigern und in Richtung zwei Billionen Euro vervielfachen ließe.“ Auch KKR wird sich laut Philipp Freise, Co-Leiter des dortigen europäischen Private-Equity-Geschäfts, an den Infrastrukturinvestitionen in Europa beteiligen. Diese Investitionen sind ein erheblicher Boost für die deutsche Wirtschaft. Jari Stehn, Chefvolkswirt Europa bei Goldman Sachs, sagt klar: „Deutschland erhält einen Booster durch die Fiskalpolitik.“ Er erwartet, dass „für jeden Euro, den die Regierung ausgibt, die Wirtschaftsleistung um 1,30 Euro steigt.“

**Die Investitionssumme wird sich in Richtung 2 Billionen vervierfachen**



Quelle: Macquarie Asset Management

**Für jeden Euro, den die Regierung ausgibt, steigt die Wirtschaftsleistung um 1,30€**



Quelle: Goldman Sachs

Von dem zu erwartenden Boom werden viele Branchen profitieren, insbesondere **Verteidigungstechnologie, Bauwirtschaft, Industrieanlagenbau, Mobilität, Energie, und Digitalinfrastruktur**. Dass diese Entwicklung längst begonnen hat, sogar vor dem Start des Infrastrukturpakets, zeigen aktuelle Unternehmenszahlen, z.B. von Rüstungsunternehmen und von Stromübertragungsnetzbetreibern.

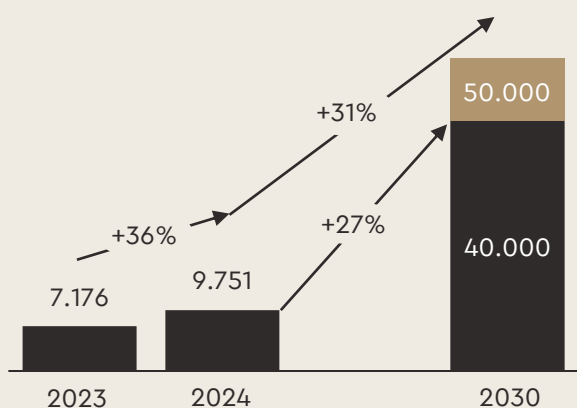
**Rheinmetall**, zentraler Akteur der deutschen und europäischen Verteidigungsindustrie, verzeichnete 2024 ein Umsatzwachstum von **36 %** auf **9,75 Milliarden Euro** und eine Steigerung des operativen Ergebnisses um **61 %** auf **1,48 Milliarden Euro**. Für 2025 wird ein weiteres Umsatzwachstum von 25 bis 30 % erwartet. Diese jährlichen Wachstumsraten von um die 30% strebt das Unternehmen auch für die Jahre bis 2030 an, so dass ein Umsatzziel von 40-50 Mrd. € für 2030 kommuniziert wird.

Bei **Hensoldt**, einem führenden Anbieter von Sensorlösungen für die Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie, sieht es ähnlich aus. Das Unternehmen verzeichnete 2024 ein Umsatzwachstum von rund 20 % auf 2,2 Milliarden Euro sowie eine Steigerung des operativen Ergebnisses um 30 % auf 280 Millionen Euro. Langfristig strebt das Unternehmen an, den Umsatz bis 2030 auf 5 bis 7 Milliarden Euro zu steigern, was Wachstumsraten von 14 % bis 21 % pro Jahr für die Jahre 2025 bis 2030 entspricht.

Auch der Blick in die Branche der Stromübertragungsnetzbetreiber zeigt, dass Wachstum das Gebot der Stunde ist. Verglichen mit dem Zeitraum von 2020 bis 2023 planen die hier agierenden Firmen ihre Investitionen im Zeitraum 2024 bis 2028 teilweise zu vervielfachen, mindestens jedoch zu verdoppeln. Auf die Jahre runtergebrochen sieht man auch hier jährliche Wachstumsraten zwischen 20 % bis teilweise 40 %.

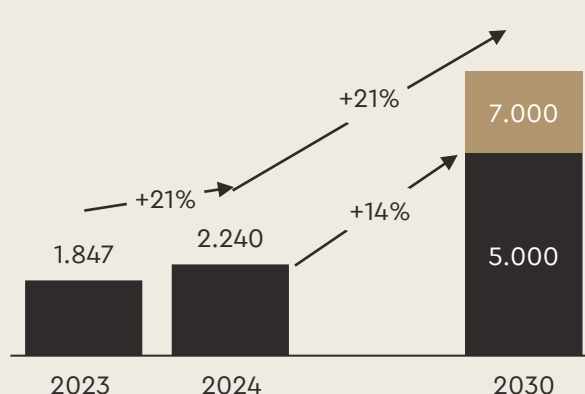
### Umsatzentwicklung Rheinmetall

(Mio. €)



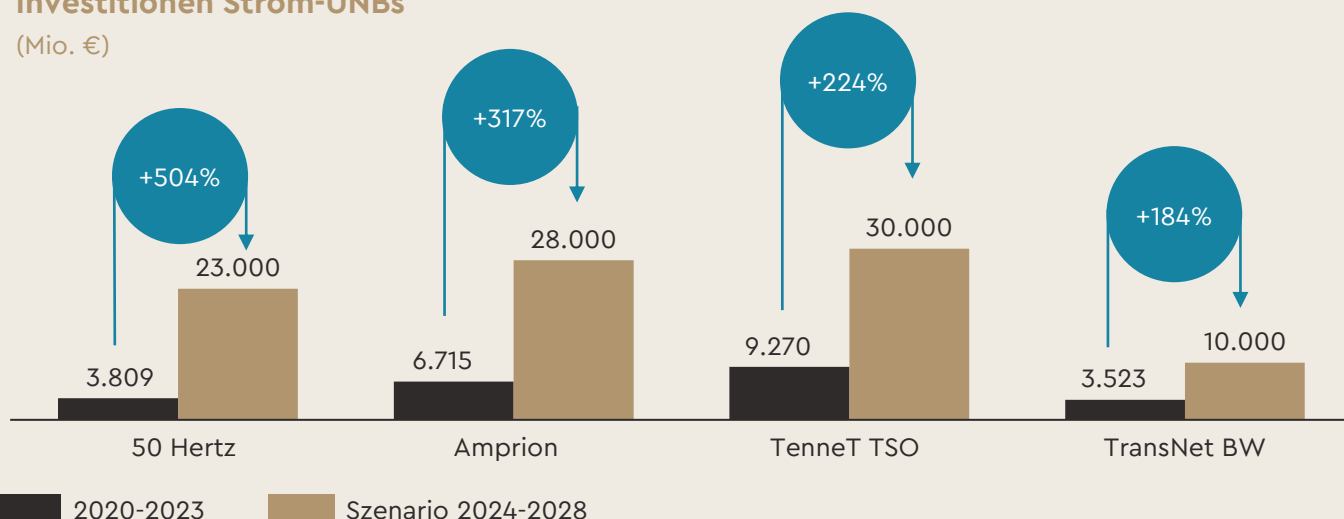
### Umsatzentwicklung Hensoldt

(Mio. €)



### Investitionen Strom-ÜNBs

(Mio. €)



# Hypergrowth: Partizipation erfordert ganzheitliche Transformation

## Die aktuelle Diskussion und die Prognosen der Unternehmen zeigen: Deutsche Infrastrukturunternehmen kratzen am „Hypergrowth“<sup>1</sup>!

Das zu erwartende Wachstum gilt es zu managen, Effizienzen dabei möglichst zu heben und Wachstums-schmerzen so gut es geht zu vermeiden. Es entsteht ein Investitions- und Wachstumsdruck, der die etablierten Planungs- und Entscheidungszyklen vieler Unternehmen radikal infrage stellt. Die bisher oft langfristig orientierte, risikoaverse Steuerung bei Infrastrukturunternehmen wird in den kommenden Jahren nicht mehr ausreichen, um den Herausforderungen und Chancen des Marktes gerecht zu werden. Für deutsche Unternehmen ist Geschwindigkeit jetzt der Schlüssel, denn: „An Geld fehlt es nicht“, so Goldman-Sachs-Banker Anthony Gutman.

Auch dem **Faktor Personal** kommt entscheidende Bedeutung zu. Beim zu erwartenden Personalbedarf ist mit erheblichen Veränderungen zu rechnen, wie eine Analyse von Kienbaum zeigt: so ist beispielsweise im Übertragungsnetzbereich kurz- und mittelfristig ein gezielter Personalaufbau in den CapEx-nahen Bereichen (Planung, Genehmigung und Bau) zu erwarten. Diese Funktionen werden künftig 40 bis 50 % der Gesamtbelegschaft ausmachen (heute rund 30 bis 35 Prozent bei Stromübertragungsnetzbetreibern und etwa 15 Prozent bei Gasübertragungsnetzbetreibern).

Traditionelle, OpEx-fokussierte Betreiberstrukturen verschieben sich damit deutlich in Richtung wachstumsorientierter CapEx-Organisationen. Einige Branchen sind dabei bereits weiter als andere. So

können sich z.B. Gasübertragungsnetzbetreiber vor dem Hintergrund des zu erwartenden Wasserstoff-Ausbaus an den bereits heute vorherrschenden Strukturen der Stromübertragungsnetzbetreiber orientieren.

In Hinblick auf das Personal gilt es neben strukturellen auch kulturelle Herausforderungen zu meistern. Oftmals kommen die heute stark wachsenden Infrastrukturfirmen aus Umfeldern, die lange alles andere als Performance und Wachstum im Fokus hatten. Es gilt folglich, kulturelle Altlasten abzulegen, ja sogar die Arbeitsmuster und Logik der Vergangenheit zu verlernen. Dies ist eine der größten Herausforderungen, denn dafür ist ein Faktor erforderlich, über den die Unternehmen nicht verfügen – Zeit.

Unternehmen, die in den betroffenen Branchen tätig sind, stehen also vor einer entscheidenden Weichenstellung: Entweder sie richten ihre Geschäftsmodelle, Strukturen, Abläufe, Personal und Kultur konsequent auf schnelles Wachstum aus – oder sie laufen Gefahr, vom Tempo des Marktes überrollt zu werden. Klassische „Wachstumsbremsen“ wie komplexe Entscheidungswege, langwierige Abstimmungs- und Absicherungsrunden, fragmentierte Verantwortlichkeiten, teils verschwenderischer Umgang mit Ressourcen und mangelnde Skalierungsfähigkeit gilt es jetzt entschlossen abzubauen. Unternehmen müssen aus ihrem Dornröschenschlaf aufwachen. Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und Anpassungsfähigkeit werden zu den zentralen Wettbewerbsfaktoren der kommenden Dekade. Es gilt, sich ganzheitlich zu transformieren.

<sup>1</sup> Hypergrowth bedeutet >40% Compound Annual Growth Rate [World Economic Forum]

# Hypergrowth Readiness Framework: Acht Handlungsimperative für Wachstum

Die folgenden acht Imperative des „Hypergrowth Readiness Framework“ zeigen, worauf es jetzt für Unternehmen ankommt.

## Hypergrowth Readiness Framework



### 1 Focus on Execution

Prioritäten klar setzen, klare Ergebnisorientierung und Ressourcen auf Wachstumshebel konzentrieren

### 2 Create Growth Mindset

Ownership, Geschwindigkeit und „getting-things-done“-Mentalität in der gesamten Organisation verankern

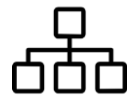


### 3 Secure Talent

Proaktives und gezieltes Overhiren und Nutzung externer Partner, um Wachstum personell flexibel abzusichern

### 4 Build Scalable Structures

Frühzeitig belastbare, agile Organisations-, Prozess- und IT-Strukturen schaffen, die „growth@scale“ ermöglichen



### 5 Foster Collaboration

Bereichsübergreifende Teams, die KPI-basiert, schnell und eigenständig Entscheidungen treffen und umsetzen

### 6 Accelerate Digitalisation

Automatisierte Prozesse und gezielter KI-Einsatz, um Kapazitäten auf wertschöpfende Themen zu fokussieren



### 7 Manage Performance

Incentivierungs- und Performance-Modelle, die strikt auf Wachstums- und Innovationsziele ausgerichtet sind

### 8 Strengthen the M&A Muscle

M&A- und PMI-Kompetenzen als integraler Bestandteil der Wachstumsarchitektur mit standardisierten Playbooks



## **1. Focus on Execution – klare Prioritäten, disziplinierte Umsetzung**

Hypergrowth verlangt zwar Geschwindigkeit, aber Geschwindigkeit ohne Fokus führt ins Chaos. Erfolgreiche Organisationen übersetzen ambitionierte Strategien in klar priorisierte Initiativen und stellen deren konsequente Umsetzung sicher. Steve Jobs berühmtes Zitat „*To me, ideas are worth nothing unless executed. They are just a multiplier. Execution is worth millions*“ beschreibt die aktuelle Situation recht gut. Es geht weniger um neue Ideen und die Generierung von neuem Auftragseingang für deutsche Infrastrukturunternehmen. Es geht darum, die vorhandenen Aufträge zu „executen“, um den gebuchten Auftragseingang in realen Umsatz zu transferieren. Dies erfordert u.a. gutes Projektmanagement und aktives Ressourcenmanagement, sowie die Fähigkeit richtig zu priorisieren, so dass die Organisation weiß, was zu tun und was nicht zu tun ist.

## **2. Create Growth Mindset – Geschwindigkeit, Ownership und Pragmatismus fördern**

Wachstum verlangt nach einer Führungskultur, die Initiative belohnt, Verantwortung ermöglicht und Geschwindigkeit erlaubt. Das „Growth Mindset“ verbindet unternehmerisches Denken mit Lösungsorientierung und einem klaren „Get-things-done“-Anspruch. Führungskräfte sollten als Enabler, nicht als Kontrolleure agieren. Doch das ist leichter gesagt als getan, haben doch viele Unternehmen bisher eher wenige langfristige Kundenaufträge mit hohem Qualitätsanspruch begleitet, als nun proaktiv kurzfristig Lösungen für ihre Kunden voranzutreiben. Ein solcher Mindset-Shift und Wandel in der Führungskultur geht nicht über Nacht und stellt viele Führungskräfte vor ganz neue Herausforderungen. Organisationen, die diesen Wandel initiieren und den unternehmerischen Spirit systematisch fördern, erhalten sich ihre Handlungsfähigkeit auch bei wachsender Komplexität. Leadership-Development-Programme und Kulturarbeit (z. B. durch Value-Workshops, Accelerators, Feedbackkultur) helfen, das „Growth Mindset“ in einer

wachsenden Organisation lebendig zu verankern.

## **3. Secure Talent – proactives und gezieltes Overhiring und Outsourcen**

„Hypergrowth is a talent game“ und erfordert Ressourcen in ausreichender Qualität und Quantität. Erfolgreiche Unternehmen planen Personalbedarfe vorausschauend, überinvestieren gezielt in Schlüsselrollen und schließen Kapazitäts- und Kompetenzlücken frühzeitig. Geschwindigkeit im Recruiting, effektives Onboarding und gezielte Weiterentwicklung sichern die schnelle Produktivität neuer Teams. Overhiring wird nicht als Risiko, sondern als strategischer Wettbewerbsvorteil verstanden.

Temporäre externe Ressourcen – etwa externe Partner, Freelancer:innen, Berater:innen und Interimsmanager:innen – sollten gezielt eingesetzt werden, um etwaige Kompetenzlücken zu schließen, Engpässe zu vermeiden und vor allem die notwendige Flexibilität zur Wachstumsbewältigung sicherzustellen. Eine Kienbaum-Analyse zeigt: Infrastrukturunternehmen in Wachstumsphasen nutzen im CapEx-Bereich externe Ressourcen in einem Verhältnis von ca. 4:1 (extern:intern), wobei interne Ressourcen gezielt auf Steuerung und Qualitätssicherung ausgerichtet sind. Auch in OpEx-Funktionen ist ein Verhältnis von 3:2 nicht unüblich, wobei hier eher eine ausgeglichene Balance zwischen internen und externen Ressourcen angestrebt wird.

## **4. Build Scalable Structures – belastbare, agile Strukturen schaffen**

Starkes Wachstum bringt bestehende Strukturen schnell an ihre Grenzen. Organisationen sollten frühzeitig in skalierbare Setups investieren – von Prozessen und Funktionen zu Rollenarchitekturen und Governance. Ziel ist ein Operating Model, das „growth at scale“ ermöglicht, ohne Reibungsverluste oder Kontrollverlust. Agile Strukturen und Arbeitsweisen sollten dort eingesetzt werden, wo sie sinnvoll sind und zu Produktivitätssteigerungen beitragen. Gleichzeitig muss das Geschäftsmodell selbst

skalierbar aufgestellt sein, um „profitable growth“ zu ermöglichen – z. B. durch produktseitige Modularisierung, Plattformstrategien oder die Transformation zu wiederkehrenden, skaleneffizienten Erlösmodellen.

#### **5. Foster Collaboration – crossfunktional, cloudbasiert, KPI-getrieben**

Skalierung braucht friktionsarme Zusammenarbeit über Organisationsbereiche hinweg. Die operative Schlagkraft entsteht häufig in crossfunktionalen Teams mit klarer Zielorientierung und Zugriff auf zentrale Daten und standardisierte Tools. Cloudbasierte Kollaborationsplattformen, an den strategischen und operativen Zielen ausgerichtete KPI- und OKR-Systeme sowie schnelle Entscheidungswege stärken die Selbststeuerung und sicher Zielorientierung. Erfolgreiche Organisationen fördern systematisch diese Form der vernetzten Zusammenarbeit – sowohl technisch als auch kulturell.

#### **6. Accelerate Digitalisation – Technologie als Skalierungshebel nutzen**

Digitale Technologien und Künstliche Intelligenz sind keine Unterstützer – sie sind Treiber von Hypergrowth. Wer frühzeitig in Data Governance, skalierbare IT-Architekturen (z. B. Microservices) und datengetriebene Entscheidungsmodelle investiert, schafft die Grundlage für operative Exzellenz, Automatisierung und Innovation. Der gezielte Einsatz von KI entlang der Wertschöpfungskette wie z.B. in Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb, Kundenservice oder Zentralfunktionen wird zunehmend zum Unterscheidungsmerkmal. Somit können wertvolle Kapazitäten freigesetzt und auf wertschöpfende Prozesse fokussiert werden.

#### **7. Manage Performance – Wirkung sichtbar und steuerbar machen**

Hypergrowth bedeutet nicht nur mehr Auftragseingang, sondern auch höhere Komplexität und steigende Koordinationskosten. Ohne klare Ziele und systematische Leistungsmessung droht die Produktivität

zu sinken. Deshalb braucht es Performance-Management-Systeme, die Fortschritte transparent machen und Wachstum messbar steuern. Incentivierungsmodelle sollten sich an Wachstums- und Innovationszielen orientieren – z. B. durch Boni für Markteinführungen, Innovationsquoten oder Kundenzufriedenheit – statt ausschließlich an kurzfristigen operativen KPIs. Richtig gesetzte Anreize fördern so Unternehmergeist, Initiative und nachhaltigen Geschäftserfolg.

#### **8. Strengthen the M&A Muscle – Wachstum extern beschleunigen**

Organisches Wachstum allein reicht in vielen Fällen nicht aus, um Marktchancen in vollem Umfang zu realisieren. Teilweise gilt es, sich Know-how, Marktzugang oder schlichtweg Kapazitäten durch Zukäufe zu sichern – so geschehen auch bei der oben genannten Rheinmetall, die seit 2024 mit Automecanica Mediaş (Rumänien), Expal Systems (Spanien) und Loc Performance (USA) Milliarden-Investitionen getätigt haben und aktuell auf den Erwerb der LKW-Sparte von Iveco hoffen. Unternehmen sollten deshalb gezielt auf M&A und auf Partnerschaften als strategisches Instrument setzen. Besonders in fragmentierten Märkten – etwa im Anlagenbau, der Bauwirtschaft oder in der digitalen Infrastruktur – gewinnt M&A an Bedeutung. Erfolgreiche Player entwickeln dafür skalierbare und standardisierte Playbooks: vom Target-Screening über Due Diligence bis zu schneller und effizienter Integration in das vorherrschende Operating Model, soweit sinnvoll; denn manchmal empfiehlt es sich bewusst, auf eine operative Integration zu verzichten, beispielsweise beim Zugang zu neuen Geschäftsfeldern, Kundengruppen oder Regionen. Entscheidend ist, M&A nicht opportunistisch zu betreiben, sondern als integralen Bestandteil der Wachstumsarchitektur zu verankern – mit klaren Rollen, Prozessen und Entscheidungskriterien. Unternehmen, die leistungsfähige M&A-Kompetenzen und -Playbooks etablieren, verschaffen sich nicht nur Zugang zu neuen Märkten und Fähigkeiten, sondern erhöhen ihre Skalierbarkeit und Resilienz deutlich.

# Wachstum ist jetzt zu gestalten

Die Entscheidung über die wirtschaftliche Relevanz vieler Unternehmen in den zukünftigen Jahren gilt es bereits heute zu treffen. Wer jetzt handelt, definiert seine Wertschöpfung der nächsten Dekade; wer zögert, riskiert, vom Markt abgehängt zu werden. Der Weg in den Hypergrowth-Bereich verlangt Mut zur Veränderung, konsequente Umsetzung und eine neue

unternehmerische Haltung. Es geht nicht um Wachstum um des Wachstums willen – sondern um den Aufbau leistungsfähiger, resilienter Organisationen, die den wirtschaftlichen Aufschwung des Unternehmens nachhaltig gewährleisten. Dabei sollten Unternehmen bereits heute folgende Werthebel nutzen:

1. **Wachstumsarchitektur bauen: Geschäftsmodell, Strukturen und Prozesse auf Skalierung und Geschwindigkeit trimmen – es ist kontinuierliche Optimierung gefragt.**
2. **Kompetenzen gezielt aufbauen: Eine wachstumsorientierte Leadership-Kultur etablieren, kritische Rollen identifizieren, frühzeitig einstellen oder extern absichern und die Organisation gezielt befähigen.**
3. **Umsetzen und Performance managen: Auf die „Execution Power“ der Organisation fokussieren und deren Performance systematisch und KPI-basiert steuern.**

Ob Unternehmen morgen vom Hypergrowth in der deutschen Infrastrukturbranche profitieren, entscheidet sich bereits heute. Unternehmen, die den Wandel entschlossen gestalten, werden nicht nur profitieren – sie werden ihn prägen.

**Jetzt ist der Moment, Wachstum neu zu denken.**

# Kontakt



## **Sebastian Olbert**

Executive Director  
HR & Organisation Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH  
Löwengrube 18  
P80333 München | Germany

+49 89 458778-82  
sebastian.olbert@kienbaum.de



## **Dennis Fricke**

Senior Consultant  
HR & Organisation Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Str. 5  
51149 Köln | Germany

+49 221 80172-331  
dennis.fricke@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)